

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi yang sesuai untuk Rumah Makan Ayam Goreng & Bakar Mang Didin Asgar yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani No. 53 Kota Tasikmalaya. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang lebih satu tahun yaitu dari bulan oktober 2015 - oktober 2016. Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini yaitu strategi yang cocok melalui analisis SWOT sehingga penelitian ini berjudul Analisis Strategi Bersaing Pada Rumah Makan Mang Didin Asgar di Tasikmalaya.

3.2 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Menurut David (2009) data yang didapatkan diolah dan dianalisis berdasarkan konsep-konsep manajemen strategis yang ada. Analisis terhadap data akan dilakukan melalui analisis deskriptif kualitatif. analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai visi, misi, dan menggambarkan lingkungan perusahaan terkait peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT, matriks EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*), IFE (*Internal Faktor Evaluation*), dan IE (*Internal-Eksternal*). Hasil dari analisis SWOT dapat memberikan masukan pada Rumah Makan Ayam Goreng & Bakar Mang Didin Asgar dalam mengembangkan usahanya

3.3 Operasional Variabel

Operasional variabel merupakan penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantive dari suatu konsep. Tujuannya agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya. Operasional variabel dapat membantu peneliti menyusun kuisioner atau wawancara untuk melakukan pengukuran berdasarkan aspek-aspek atau indikator yang ada.

Di bawah ini adalah rincian dari operasional variabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.1
Variabel Penelitian

Variabel	Konsep	Indikator	Konsep Analitis	Skala
Faktor Internal	“Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang sehingga dapat memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menutupi kelemahan perusahaan” (David : 2012)	1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	1. Kepuasan kerja karyawan	Interval
			a. Gaji	Interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keadilan dalam pemberian gaji • Tingkat kesesuaian penghasilan yang diberikan perusahaan lebih dari cukup 	
			b. Pekerjaan	Interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan keterampilan • Tingkat kepuasan terhadap kebebasan bekerja • Tingkat keadilan terhadap kesempatan 	
			c. Atasan	Interval
			<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan yang diberikan atasan berupa dukungan • Tingkat keterlibatan atasan dalam memecahkan masalah • Tingkat kepuasan terhadap kemampuan atasan dalam mengambil keputusan 	

Variabel	Konsep	Indikator	Konsep Analitis	Skala
			d. Lingkungan Kerja <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kenyamanan dalam bekerja di perusahaan • Tingkat kepuasan terhadap fasilitas yang diberikan perusahaan • Tingkat kenyamanan dalam bersosialisasi dengan rekan kerja 	
			e. Rekan kerja <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keadilan terhadap rekan kerja menerima dengan baik 	
	2. Fungsi Pemasaran	1. Kualitas produk		Interval
			a. Kesesuaian porsi menu yang disajikan	
			b. Tingkat kelezatan menu makanan yang disajikan	
			c. Tingkat kesesuaian aroma makanan yang disajikan	
			d. Tingkat kemenarikan tampilan menu makanan	
			e. Tingkat kesesuaian sajian makanan dengan tambahan garnish	
			f. Tingkat harga yang ditawarkan relatif murah dan sesuai dengan menu yang disajikan	

Variabel	Konsep	Indikator	Konsep Analitis	Skala
			g. Tingkat variasi menu yang disajikan Rumah Makan Mang Didin	
			h. Tingkat kebersihan menu makanan disajikan	
			i. Upaya promosi menggunakan medsos oleh Rumah Makan	
			2. Kualitas Pelayanan	Interval
			a. Tingkat kenyamanan makan	
			b. Fasilitas toilet dan mushola yang bersih	
			c. Tingkat kemudahan parkir kendaraan di rumah makan Mang Didin	
			d. Tingkat cepat tanggap dalam melayani konsumen	
			e. Tingkat keramahan pramusaji rumah makan Mang Didin	
			f. Tingkat kesesuaian pelayanan yang diberikan sesuai dengan harapan	
			g. Tingkat kepuasan dalam memberikan tanggapan positif apabila tamu mengeluh	

Variabel	Konsep	Indikator	Konsep Analitis	Skala
Faktor Eksternal	“Lingkungan eksternal terdiri dari komponen yang berasal dari luar perusahaan” David (2012, hal.122)	3. Fungsi Keuangan	1. Sumber dana	Interval
			2. Pengalokasian dana	Interval
		4. Fungsi Produksi	Alur proses produksi	Interval
		5. Fungsi Sistem Informasi Manajemen (SIM)	1. Penggunaan SIM	Interval
			2. Cara penggunaan SIM	Interval
		> Lingkungan Umum merupakan lingkungan jauh dari perusahaan dalam tingkatan operasi perusahaan	Alat analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi)	
			1. Politik dan Hukum	Interval
			a. Perijinan usaha rumah makan	
			b. Peraturan pajak	Interval
		> Lingkungan Industri merupakan tingkatan lingkungan eksternal	2. Ekonomi	
			a. Perkembangan harga bahan baku	
			b. Kondisi ekonomi di Kota Tasikmalaya	Interval
			3. Sosial	
			a. Pertumbuhan penduduk	Interval
			b. Gaya Hidup	
			4. Teknologi	
			a. Keuntungan dengan adanya kemajuan teknologi	
		> Lingkungan Industri merupakan tingkatan lingkungan eksternal	1. Ancaman pendatang baru	Interval
			2. Ancaman produk pengganti	Interval
			3. Kekuatan tawar menawar	Interval

Variabel	Konsep	Indikator	Konsep Analitis	Skala
		perusahaan yang dimiliki implikasi relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.	pembeli 4. Kekuatan tawar menawar pemasok 5. Tingkat persaingan dalam industri	Interval Interval

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data di dalam penelitian merupakan faktor yang sangat penting, karena sumber data akan menyangkut kualitas dari hasil penelitian. Oleh karenanya, sumber data menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Berikut ini penjelasan dari teknik pengumpulan data tersebut :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan dengan cara observasi, wawancara, dan diskusi. Adapun penjelasan sebagai berikut :

- a. Observasi adalah melakukan pengamatan langsung mengenai kegiatan usaha yang dilakukan dan hal-hal lainnya yang mendukung penelitian.
- b. Wawancara adalah melakukan proses tanya jawab dengan beberapa objek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, dengan kata lain data sekunder diperoleh dari penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau dicatat pihak lain. Data sekunder dapat diperoleh dari studi kepustakaan berupa data dan dokumentasi. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari berbagai sumber majalah, media internet, dan buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap analisis yang terdiri dari tahap input, tahap pencocokan dan tahap pengambilan keputusan. Kemudian alat bantu analisis yang digunakan terdiri dari matriks, IFE (*Internal Factor Evaluation*), EFE (*External Factor Evaluation*, kuadran SWOT, dan matriks IE (*Internal-External*),

3.5.1 Tahapan Input

Tahapan input adalah tahapan pengumpulan informasi untuk merumuskan strategi. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam usaha rumah makan ayam goreng dan bakar Mang Didin Asgar. Dalam penelitian ini, tahapan input menggunakan matriks IFE dan EFE. Adapun tahapan penyusunan matriks IFE dan EFE:

1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam tahap analisis faktor-faktor internal dan eksternal dilakukan dengan mendata seluruh kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pihak perusahaan. Serta mendata peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dalam penyajian matriks, faktor yang bersifat positif (kekuatan dan peluang) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan dan ancaman).

Menurut David (2009) matriks IFE merupakan alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Dengan matriks IFE dapat diketahui kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan internalnya dan mengetahui faktor-faktor yang penting.

Matriks IFE memuat serangkaian faktor strategis internal yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Matriks IFE menempatkan nilai bobot dan peringkat dari masing-masing faktor strategis internal di dalamnya. Matriks faktor internal yang dimaksudkan untuk mengukur seberapa idealnya kinerja yang telah dilakukan perusahaan.

Penilaian rating untuk kekuatan adalah :

Rating 4 = sangat kuat Rating 2 = lemah
Rating 3 = kuat Rating 1 = sangat lemah

Sedangkan penilaian untuk kelemahan adalah :

Rating 4 = sangat lemah Rating 2 = kuat
Rating 3 = lemah Rating 1 = sangat kuat

Bentuk matriks IFE menurut David (2009) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2
Matriks IFE

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating (<i>Weight Score</i>)
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1,00		<i>Total Weight Score</i>

Matriks EFE merupakan sebuah daftar yang membuat serangkaian faktor strategis eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman. Matriks tersebut juga menempatkan nilai bobot dan peringkat dari masing-masing faktor eksternal yang ada di dalamnya. Rating mengindikasikan seberapa efektif perusahaan merespon peluang dan ancaman yang ada. Penilaian rating untuk peluang tersebut yaitu :

Rating 4 = respon sangat superior Rating 2 = respon rata-rata
Rating 3 = respon diatas rata-rata Rating 1 = respon dibawah rata-rata

Sedangkan untuk ancaman adalah :

Rating 4 = respon dibawah rata-rata Rating 2 = respon diatas rata-rata
Rating 3 = respon rata-rata Rating 1 = respon sangat superior

Berikut ini bentuk Tabel matriks EFE menurut David (2009):

Tabel 3.3
Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating (<i>Weight Score</i>)
Peluang			
Ancaman			
Total	1,00		<i>Total Weight Score</i>

1. Pemberian Bobot Setiap Faktor

Adapun bobot tiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai tiap faktor terhadap total nilai faktor. Bobot yang diberikan pada faktor berada pada kisaran 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Faktor-faktor yang dimiliki pengaruh besar pada perusahaan diberikan bobot yang tinggi, tanpa memperdulikan apakah faktor tersebut kelemahan atau kekuatan serta peluang atau ancaman. Jumlah bobot yang diberikan pada tiap faktor sama dengan 1,0.

2. Pemberian Peringkat

Menurut David (2009), peringkat menggambarkan seberapa besar efek strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada (*company-based*). Penilaian peringkat untuk lingkungan eksternal diberikan dalam skala dengan nilai sebagai berikut:

- 1 = respon perusahaan jelek
- 2 = respon perusahaan rata-rata
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan superior

Sedangkan, untuk lingkungan internal diberikan nilai dalam skala sebagai berikut:

- 1 = sangat lemah (kelemahan utama)
- 2 = lemah (kelemahan minor)
- 3 = kuat (kekuatan minor)
- 4 = sangat kuat (kekuatan utama)

3. Perkalian Bobot dan Peringkat

Untuk menentukan nilai tertimbang setiap faktor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan peringkat setiap faktor. Nilai tertimbang setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total nilai tertimbang bagi organisasi (David, 2009).

Tabel 3.4

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor Kunci Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai Tertimbang (c) = (a) x (b)
Kekuatan			
1.....			
2.....			
3.....			
Kelemahan			
1.....			
2.....			
3.....			
JUMLAH	1,0		

Tabel 3.5

Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor-faktor Kunci Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai Tertimbang (c) = (a) x (b)
Kekuatan			
1.....			
2.....			
3.....			
Kelemahan			
1.....			
2.....			
3.....			
JUMLAH	1,0		

Total penilaian terimbang pada matriks IFE dan EFE akan berada pada kisaran nilai 1,0 (terendah) hingga 4,0 (tertinggi), dengan nilai rata-rata 2,5. Semakin tinggi total nilai tertimbang perusahaan pada matriks IFE dan EFE mengindikasikan bahwa perusahaan merespon faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan ataupun merespon faktor eksternal berupa peluang atau ancaman dengan sangat baik, begitu pula sebaliknya.

3.5.2 Tahapan Pencocokan

Tahapan pencocokkan adalah tahapan untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Tahapan pencocokkan bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan agar dapat menghasilkan alternatif strategi yang layak bukan untuk memilih strategi yang terbaik. Pada tahapan pencocokkan alat analisis menggunakan matriks IE dan matriks SWOT.

1. Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks IE berguna untuk menampilkan posisi organisasi dalam diagram skematis atau disebut juga matriks portofolio. Matriks portofolio terdiri dari dua dimensi yaitu total nilai tertimbang IFE, total nilai tertimbang EFE, dan terdiri dari sembilan sel. Total nilai tertimbang IFE ditempatkan pada sumbu x dan total tertimbang EFE pada sumbu y. Dengan mengetahui posisi organisasi dalam industri kuliner penyusun strategi dapat memilih alternatif strategi yang layak. Berikut ini gambaran matriks.

TOTAL NILAI TERTIMBANG IFE

Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,9	Lemah 1,0-1,9
I (<i>Growth and build</i>)	II (<i>Growth and build</i>)	III (<i>Hold and Maintain</i>)
IV (<i>Growth and build</i>)	V (<i>Hold and Maintain</i>)	VI (<i>Harvest or divest</i>)
VII (<i>Hold and Maintain</i>)	VIII (<i>Harvest or divest</i>)	XI (<i>Harvest or divest</i>)

Gambar 3.1 Matriks IE

Gambaran di atas diperlihatkan identifikasi sembilan sel strategi perusahaan, yang pada prinsipnya dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

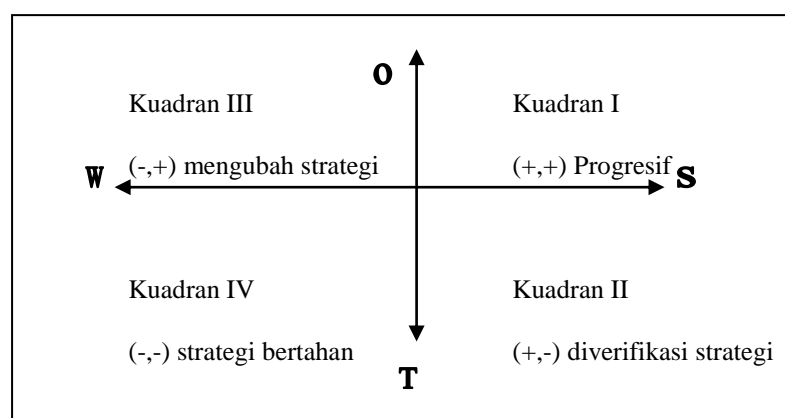
- a. *Growth and Build* (tumbuh dan berkembang) yang termasuk sel I, II, dan IV. Strategi yang sesuai adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau dapat disebut juga strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- b. *Hold and Maintain* (jaga dan pertahankan) yang termasuk sel III, V, VII. Strategi yang sesuai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. *Harvest or Divest* (mengambil hasil atau melepaskan) yang termasuk dalam sel VI, VIII, dan XI. Strategi yang sering diterapkan adalah strategi divestasi, diversifikasi konglomerat dan likuidasi.

2. *Position Kuadran SWOT*

Setelah memasukkan data ke dalam matriks EFE dan IFE, memberi bobot, dan rating untuk masing-masing indikator. Tahapan kerja selanjutnya yaitu menghitung jumlah skor yang didapat dari kedua matriks tersebut. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan itu sendiri. Untuk mengetahui nilai sumbu x dan y yaitu sebagai berikut :

$X = \text{Total kekuatan} - \text{Total kelemahan}$

$Y = \text{Total peluang} - \text{Total ancaman}$



Gambar 3.2 Kuadran SWOT

Adapun keterangan dari masing-masing kuadran yaitu sebagai berikut :

- a. Kuadran I (positif, positif) posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap, sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.
- b. Kuadran II (positif, negatif) posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah disverifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap, namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Maka organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.
- c. Kuadran III (negatif, negatif) posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah mengubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.
- d. Kuadran IV (negatif, negatif) posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Maka, organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus membenahi diri.

3. Analisis Matriks *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi bagi pihak perusahaan. Matriks SWOT merupakan alat untuk mencocokkan yang bertujuan membantu manajer dalam mengembangkan strategi. Hal yang sulit dalam mengembangkan matriks SWOT adalah mencocokkan faktor eksternal dan

internal. Tahapan pencocokkan faktor internal dan eksternal dalam matriks SWOT membutuhkan penilaian yang baik. Berikut ini empat tipe strategi yaitu:

- a. Strategi *Strengths-Opportunities* (SO) adalah strategi dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b. Strategi *Weakness-Opportunities* (WO) adalah bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- c. Strategi *Strengths-Threats* (ST) adalah strategi dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.
- d. Strategi *Weakness-Threats* (WT) adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Untuk membuat matriks SWOT terdapat delapan langkah yang harus dilakukan antara lain:

- 1) Menuliskan peluang eksternal kunci perusahaan,
- 2) Menuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan,
- 3) Menuliskan kekuatan internal kunci perusahaan,
- 4) Menuliskan kelemahan internal kunci perusahaan,
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi SO dalam sel yang ditentukan,
- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi WO dalam sel yang ditentukan,
- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi ST dalam sel yang ditentukan,
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Berikut ini penyajian sistematis dari matriks SWOT yang terdapat pada gambar.

Tabel 3.6
Matriks SWOT

INTERNAL FACTOR (IFAS) EKSTERNAL FACTORS (EFAS)	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
	OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal
	Strategi SO: Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang.	Strategi WO: Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang.
	Strategi ST: Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman.	Strategi WT: Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman.